

## BEDRIJFSLEIDING EN BEDRIJFSKUNDE

*Doeleinden en mogelijkheden van de studierichting  
Bedrijfskunde aan de Interfaculteit Bedrijfskunde  
te Rotterdam<sup>1</sup> )*

*door Prof. Dr. C. Brevoord*

Er wordt eindeloos veel over „management” geschreven en gesproken tegenwoordig. Op zichzelf een verheugende zaak; er blijkt niet alleen een duidelijke belangstelling te bestaan voor de vraagstukken waarmee de leiding van bedrijven in deze tijd te maken heeft, er bestaat tegelijk een diepgaande interesse voor de eisen die aan de huidige leiders van bedrijven gesteld worden en voor de opleiding die deze mensen behoeven. Deze stroom van literatuur over management heeft ook zijn schaduwzijden: er wordt veel langs elkaar heen gediscussieerd, de literatuur is zo overstelpend dat de weg er in nauwelijks meer te vinden is, er bestaan zoveel indelingen en onderscheidingen dat essentie en franje onontwarbaar vermengd zijn en wat wellicht nog het ergste is: het woordgebruik lijdt zo onder deze veelheid van visie, dat onze terminologie ontwricht is. Wat wordt bijv. nu precies met „management” bedoeld? Alleen de topleiding, of ook andere niveaus? Is „management” een bepaalde groep mensen of is het een activiteit („good management versus bad management”)? Bestaat er een uniform type management met een beperkt aantal karakteristieke elementen, of is er meer sprake van een situationeel management, waardoor het begrip management gevarieerd van inhoud kan zijn? Zijn er karakteristieke verschillen tussen „het management” (in al zijn betekenissen) van grote ondernemingen, kleine ondernemingen, overheidsorganen, overheidsinstellingen, ziekenhuizen, sociale instituten, enz.? En dit zijn beslist wezenlijke vragen. Niet alleen in terminologisch opzicht. We constateren de laatste jaren weer in toenemende mate dat ondernemen risicovol is, dat ondernemingen die geen winst meer maken verdwijnen en dat het goed of slecht leiden van een onderneming geweldige consequenties heeft. Het lijkt geen al te boude bewering, wanneer gesteld wordt dat het merendeel van de ondernemingen die in moeilijkheden zijn geraakt, daar terecht zijn gekomen door een slecht beleid van met name de topleiding. Of er was onvoldoende begrip voor de gecompliceerdheid van het hedendaagse ondernemen, en/of er was geen visie en werden de oude bakens niet verzet (zowel commercieel, organisatorisch, technisch als maatschappelijk), en/of het goede inzicht in de feitelijke gang van zaken ontbrak waardoor o.a. financiële moeilijkheden onvermijdbaar waren, en/of het ontbrak aan teamgeest waardoor desintegratie optrad, en/of er bestond geen gevoel voor wat er sociaal en maatschappelijk aan de hand was, en/of . . . . Allemaal redenen die aangeven van hoe groot gewicht het verantwoord leiden van een onderneming voor het voortbestaan ervan is.

---

<sup>1</sup>) Ter voorkoming van misverstanden wordt er nadrukkelijk op gewezen dat in dit artikel de persoonlijke inzichten en opvattingen van de schrijver tot uitdrukking worden gebracht.

De belangstelling voor de „management”-problematiek is derhalve niet alleen volledig gerechtvaardigd maar ook broodnodig. De vraag die in dit artikel centraal staat is: welke eisen dienen er in deze tijd en vooral in de komende tijd aan een moderne management-opleiding te worden gesteld (er zijn er nl. vele!) en in hoeverre is de opleiding in de bedrijfskunde (met name die aan de Interfaculteit Bedrijfskunde te Rotterdam) een management-opleiding? Het is duidelijk dat daarbij een nadere definiëring van wat met management, met bedrijf, met opleiding en met bedrijfskunde wordt bedoeld niet kan worden gemist.

### **Management = gehele bedrijfsleiding**

Het is vrijwel zeker dat de begrippen management en manager in Nederland zo zijn ingeburgerd, omdat er iets in tot uitdrukking wordt gebracht dat met bestaande Nederlandse begrippen en woorden niet mogelijk is. De manager is iemand die door het opbouwen van een organisatie iets voor elkaar krijgt („getting things done through or with other people”). Het woord leider drukt dit onvoldoende uit. Daarin overheerst het idee van leiding geven aan mensen en dat is maar één aspekt van management; in het begrip management zitten zowel elementen van leiding geven als van organiseren.

Daarenboven bieden de begrippen management en manager een zodanige vaagheid (met name wat betreft de gradaties erin) dat het prachtige verzamelen zijn, waarmee in wezen meer een zekere problematiek wordt aangeduid dan een functie.

In de laatste tientallen jaren is, mede onder invloed van de steeds ingewikkelder wordende ondernemingsproblematiek, langzamerhand veel meer inzicht verworven in datgene wat eerst vagelijk met manager werd aangeduid. Vanuit de *economische hoek* is het inzicht gekomen, dat een manager niet zomaar aan 'de gang gaat, dat hij plannen moet maken, een doelstelling moet formuleren en dat hij zeer frequent de werkelijkheid moet toetsen aan zijn plannen teneinde de stand van zaken te kunnen beoordelen. Vooral ook het werken met informatie - mondeling of schriftelijk - krijgt grote aandacht. De manager kan het dagelijkse gebeuren niet meer zelf direct waarnemen, hij is aangewezen op gegevens van anderen. Zo zit de (top)manager als het ware aan het stuur van de ondernemingsauto (of misschien meer een tank?), maar hij neemt zelf nauwelijks direct waar; hij krijgt zijn informatie van anderen die ieder voor zich een stukje van de weg, de obstakels en de kuilen kunnen zien. In zo een situatie is niet alleen goede, betrouwbare en doelgerichte informatie vereist, maar moet vooral het werken met informatie worden geleerd en met name het onderling afwegen van de verzamelde informatie alvorens te beslissen. Dat betekent o.a. gevoel krijgen voor cijfers, voor de betekenis en de inhoud van cijfers.

Hiermee hangt meteen een andere tendens samen - de toenemende complexiteit, de steeds groeiende omvang van de te investeren bedragen en de daaruit voortvloeiende vergroting van het risico zijn hieraan niet vreemd - namelijk dat niet alleen voor de besturing van de aan de gang zijnde operationele processen intensief van cijfers gebruik wordt gemaakt, maar dat dit ook geldt voor beslissingen ten aanzien van nieuwe projecten, nieuwe productie-

technieken en andere omvangrijke investeringen. Dit leidt tot een meer kwantitatieve benadering en dus meer analytische benadering van de bedrijfsproblemen dan voorheen. Bovendien zijn specialisten vereist om deze meer kwantitatief gerichte benadering inhoud te geven; daardoor zullen meer geavanceerde denkbeelden en technieken (zoals bijv. modelbouw en simulatieprocessen) hun intrede doen en is een zekere mate van verwetenschappelijking van de managersfunctie een gevolg.

Een tweede richting die zeer veel heeft bijgedragen tot het verkrijgen van inzicht in de functie van manager is de *psychologie* en de *sociologie*.

Mensen zijn niet zomaar produktiefactoren, ze hebben een eigen leven, een eigen aanleg en hebben eigen doelstellingen. Het werken met mensen verloopt niet vanzelf, maar moet worden geleerd. Zo is het inzicht gegroeid waarom mensen werken, onder welke omstandigheden hun inbreng optimaal is, welke concrete behoeften mensen in hun werk wensen te vervullen en hoe mensen zich in groepen gedragen. De managers van tegenwoordig moeten zich van al deze zaken bewust zijn en zich steeds weer afvragen, hoe zij de uitgestippelde geplande route het beste kunnen volgen en hoe zij - met name door een goede communicatie en samenwerking - de gestelde doelen mede met behulp van mensen kunnen realiseren.

Dit inzicht in de inhoud van de managersfunctie betekent uiteraard een *verwetenschappelijking* ervan. Al de genoemde moderne inzichten uit de monodisciplinaire wetenschappen oefenen nl. in toenemende mate invloed op de beslissingsvoorbereiding uit, hetgeen tot een steeds meer wetenschappelijke aanpak van het managementproces leidt. Een centraal probleem is de noodzaak de inbreng van de relevante basiswetenschappen tegen elkaar af te wegen en onderling af te stemmen. De geboren manager komt dan ook steeds minder voor. De moderne manager moet veel kunnen, veel weten en veel verbanden zien, al blijft het gezonde verstand een primaire rol spelen; een puur door ervaring „wijs” geworden manager komt wellicht sporadisch nog voor, doch gaat tot de unika behoren. Ook om andere - externe - redenen nemen de aan managers te stellen eisen toe: het gebeuren binnen de bedrijven zelf is mede door groei steeds complexer aan het worden en dat te meer wanneer de bedrijven zich op internationaal terrein aan het begeven zijn.

Daarenboven komen allerlei maatschappelijke problemen langzamerhand binnen het gezichtsveld van managers schuiven, zoals bijv. vragen over verontreiniging. Om dan nog maar te zwijgen over de versnelling in ontwikkelingen die zich op allerlei gebied manifesteren: versnelde veroudering van produkten en produktietechnieken, zeer snelle wijzigingen in de gedragingen van consumenten en de haast ongekend snelle wijze waarop maatschappelijke opvattingen evolueren. Door deze veranderingen, zowel binnen de bedrijven (technisch, commercieel en administratief) als daarbuiten, staat ook de organisatiestructuur nooit voor lange periodes vast. Alles is in beweging, oude structuren moeten gesloopt worden, continu is aanpassing vereist en steeds weer moeten nieuwe initiatieven in de organisatie geïncorporeerd worden. Iedere manager zal dan ook steeds alert moeten zijn op vereiste aanpassingen en de instelling moeten hebben zich continu op dit aanpassings- en veranderingsproces te bezinnen.

Dat dit alles grote consequenties heeft ook ten aanzien van de opleiding van de huidige en toekomstige managers is evident, maar daarover straks meer.

Wat nu allereerst aandacht verdient, is dat alle bovengenoemde tendenties een verschillend effect hebben op de managersfunctie, al naar het niveau ervan in de organisatie. Zo zullen bijv. de consequenties van maatschappelijke ontwikkelingen (zoals o.a. problemen van vervuiling en industrialisering) zich veel meer op het hoogste leidinggevende niveau doen gelden dan op het laagste. Mede omdat er zich met de groei van de ondernemingen een veelheid van managersniveaus is gaan voordoen, is er alle aanleiding *de managersfuncties naar de verschillende niveaus te gaan onderscheiden* en daaraan aparte benamingen te geven; m.a.w. het begrip manager is niet meer universeel bruikbaar, voornamelijk omdat de eisen die aan de diverse niveaus van managers worden gesteld ten aanzien van o.a. opleiding, ervaring, inzicht in menselijke verhoudingen en in maatschappelijke problematieken van elkaar zijn gaan afwijken. Een consequentie van dit onderscheid zal dan zijn, dat er ook verschillende eisen aan de opleiding van de diverse typen van managers zullen moeten worden gesteld.

Welke niveaus van managers zijn er te onderkennen en welke terminologie zal hiervoor in het kader van dit artikel worden gebruikt? Met management zal worden aangeduid de gehele groep van leidinggevende functionarissen in het bedrijf, verder te noemen de bedrijfsleiding. Deze bedrijfsleiding kan - zij het sterk gestileerd! - qua niveau worden onderscheiden in: lager kader (lagere bedrijfsleiding), midden kader (midden leiding), hoger kader (hogere bedrijfsleiding) en topleiding.

De definiëring van deze groepsindeling bij grotere ondernemingen en daarmee vergelijkbare andere instellingen, is als volgt:

1 Lager kader: de groep van leidinggevende functionarissen die direct leiding geeft aan uitvoerende arbeid. Onderscheid naar lijn- of staf-functionarissen wordt derhalve niet gemaakt. Deze groep van functionarissen zal duidelijk belast zijn met het overeenkomstig de planning laten functioneren van en leiding geven aan het dagelijkse operationele gebeuren, alsmede met het houden van toezicht er op. Van een aandeel in de beleidsvoorbereiding zal nauwelijks sprake zijn; daarentegen zal de inbreng in de structuur van de werkvoorbereiding soms zeer groot zijn.

Het bewaken van de uitvoering voorbereid op grond van vrij stringente gedragsregels zal de hoofdtaak uitmaken; al te veel vrijheid zal er op dit punt in het algemeen niet bestaan. Van groot belang is een goed contact met het uitvoerende personeel. Vereist is een gedetailleerd inzicht in het „productieproces” (liefst verkregen op grond van ervaring) vooral om op een verantwoorde wijze beslissingen te kunnen nemen, wanneer er zich stagnaties voordoen. Er zal in het algemeen één hogere functionaris zijn waaraan verantwoording verschuldigd is; het werken in projectgroepen, die nieuwe ontwikkelingen voorbereiden zal niet al te frequent voorkomen. Kortom, de kenmerken van dit type functies zijn: uitvoeringsgericht met de mogelijkheid tot oogcontrole op de uitvoering, weinig manoeuvreerruimte, gedetailleerde kennis van het „productieproces”, begrip voor en inzicht in gedragspatroon en

belevingswereld van uitvoerende werkers en een duidelijke gezagsverhouding tot één chef. Het wereldje van dit type funktionaris is klein en beperkt zich in feite tot de werksituatie (bij bijv. een verkoopleider), de werkplaats of de kantoorafdeling.

2 Het midden kader: de groep van leidinggevende funktionarissen die zich bevindt tussen het lager en het hoger kader. Deze groep kan met enige reden „ongedefinieerd” worden genoemd. Ze kan al naar de omvang van de hiërarchie uit meerdere niveaus bestaan en een zekere heterogeniteit van functies omvatten. Algemeen kenmerk is, dat deze groep wel leiding geeft aan leidinggevendenden, maar daarbij duidelijk intermediair is. Ze is niet belast met beleidsvorming, maar moet een uitgestippeld beleid wel gestalte geven door „vertaling” van het geformuleerde beleid in uitvoeringsdirectieven. Moet het lager kader vooral uitvoeringsgericht zijn, het midden kader moet ervoor zorgen, dat de uitvoering geschiedt binnen het raam van een door hogere instanties uitgestippeld beleid. Het midden kader moet derhalve de uitvoering in een ruimer perspectief zien, als het ware tegen de achtergrond van het beleid; deze groep moet discrepanties tussen beleid en uitvoering voorkomen, moet de grotere lijnen in het oog houden en moet zo nodig beleidsverfijning verrichten. Er zal een duidelijke beperking in de bevoegdheden bestaan, de manoeuvreerruimte blijft betrekkelijk gering en er moet voor belangrijke zaken op het hoger kader worden teruggevallen. Een belangrijk kenmerk van het midden kader is voorts, dat het specialisten zijn op één of ander terrein. Ze dienen een grondig inzicht te hebben in de theoretische achtergronden van dat deel van het bedrijfsproces, waarvoor ze verantwoordelijk zijn; dit theoretische inzicht kan al naar de functie-inhoud een functionele specialisatie zijn (een specialisatie in marketing, produktie, personeelsbeleid, enz.) dan wel een monodisciplinaire specialisatie. Toch is de wereld voor het midden kader niet beperkt tot het terrein van hun theoretische en veelal daarmee samenhangende praktische bekwaamheid. Er zullen mede op grond van hun gespecialiseerde kennis contacten zijn (veel meer dan bij het lager kader) met funktionarissen, die buiten de eigen groep werken. Er zal ongetwijfeld in zekere mate deelgenomen worden aan projektgroepen, die nieuwe alternatieve produktietechnieken voorbereiden en waarin dan met name de eigen gespecialiseerde deskundigheid zal worden ingebracht.

Dit werken in projektgroepen brengt met zich mee dat er naast de hiërarchische baas andere bazen gaan optreden. Rolconflicten gaan zich voordoen. De afstand tot het uitvoerende niveau wordt groter, de mogelijkheid tot directe waarneming van de uitvoering wordt kleiner en er ontstaat (veel sterker dan bij het lager kader) een behoefte aan cijfermatige informatie. De kenmerken van dit type funktionarissen zouden als volgt samengevat kunnen worden: uitvoeringsgericht vooral via het medium cijfermatige informatie, beperkte manoeuvreerruimte, grondig theoretisch inzicht in de problemen van hun activiteitsveld, globale kennis van de details van het tot hun activiteitsveld behorende eigenlijke produktieproces, interesse voor alternatieve produktietechnieken en mogelijkheden om de efficiency te bevorderen, belangstelling voor het werken in groepen, begrip voor en inzicht in de proble-

matiek die zich binnen groepen kan afspelen en voorts de notie dat er behalve de hiërarchische baas ook nog andere bazen bestaan waaraan verantwoording verschuldigd is.

De wereld van dit type funktionarissen is voor sommigen de deelmarkt waarin ze actief zijn (marketing-managers), voor anderen de fabriek en/of het kantoor; van een externe en/of meer complexe gerichtheid is nog weinig sprake.

3 Het hoger kader: de groep leidinggevende funktionarissen, die direct onder de topleiding staat en verantwoordelijk is gesteld voor de gang van zaken in één van de hoofdonderdelen van het bedrijf. Deze groep moet derhalve - binnen het raam van het algemene beleid - tot een beleidsformulering komen per bedrijfs onderdeel en draagt voor de gang van zaken in zo een onderdeel de volle verantwoordelijkheid. Er zal minder van een uitvoeringsgerichtheid sprake zijn dan wel van een resultatengerichtheid; voor alle activiteiten zijn plannen opgesteld en via het medium informatie wordt de gang van zaken beheerd. De behoefte aan uitzonderingsberichtgeving doet zich gelden. Er is minder behoefte aan een starre complete informatievoorziening dan wel aan een beperkte flexibele, die alleen indiceert waar iets mis gegaan is en waarom<sup>2</sup>). Er moet met een veelheid van funktionarissen samengewerkt gaan worden, die ieder hun verantwoordelijkheid voor een deel van het ondernemingsgebeuren hebben. Er ontstaat een gevoel van interdependentie: beslissingen op het ene terrein genomen hebben elders consequenties. Zo ontstaat de behoefte aan coördinatie en aan het afwegen van belangen en van gevolgen. Het hele gebeuren binnen het hoofdonderdeel van het bedrijf komt centraal te staan. Dit nemen van beslissingen - binnen het raam van het door de topleiding aangegeven algemene beleid - is geen simpele zaak; er zijn allerlei gespecialiseerde adviezen voorhanden, die ieder op hun merites moeten worden bekeken en onderling worden afgewogen. Dit veronderstelt niet alleen een breed inzicht in meerdere disciplines, maar vraagt bovendien een analytische instelling en een redelijke mate van kennis omtrent de voor de adviezen gevolgde technieken. Het hoger kader moet kunnen beoordelen in hoeverre gespecialiseerde adviezen vereist zijn, moet deze adviezen op hun intrinsieke waarde kunnen beoordelen en ze in een totaal beeld c.q. evaluatie kunnen inpassen. Een nuchter, objectief en verantwoord oordeel zal door deze funktionarissen dienen te worden geformuleerd.

Zij zijn hiertoe het best toegerust (al is dit geen noodzaak) als ze zelf een grondige theoretische scholing hebben gehad - veelal in één discipline - en als ze zich bovendien op het gebied van andere disciplines een ruim inzicht in begrippen, denkwijzen en technieken hebben eigen gemaakt. De wereld van het hoger kader is die van de hele onderneming en in sommige gevallen ook die van de wereld daarbuiten, zeker waar het betreft de afzet van hun producten, de situatie op de arbeidsmarkt en de activiteiten van de concurrentie. De kenmerken van de funktionarissen van het hoger kader zijn dan ook,

---

<sup>2</sup>) Voor een uitvoerige beschouwing over het gebruik van cijfermatige informatie, zie „Dynamische informatievoorziening” van C. Brevoord; een uitgave van N.V. Stenfert Kroese te Leiden, 1970.



kort samengevat: resultatengericht mede via een systeem van uitzonderingsberichtgeving, een vrij grote manoeuvreerruimte, een grondig inzicht in de met de funktie samenhangende hoofddiscipline en voorts een brede kennis op het gebied van andere disciplines (het funktionele werkterrein zal meestal relaties vertonen met meerdere basisdisciplines), een grote mate van evenwichtigheid in de beoordeling van situaties, interesse in continue verbetering en zo nodig vernieuwing van de geproduceerde eindprodukten, een goed inzicht in organisatorische problematieken, in het beoordelen van mensen op hun mogelijkheden en de bewuste wil om leider van mensen te zijn.

4 Topleiding: over de kwalificaties van de topleiding behoeft nauwelijks iets geschreven te worden, omdat dit een terrein is dat reeds vele malen is belicht. Niettemin een korte karakteristiek. Het is uit allerlei onderzoekingen wel duidelijk geworden, dat theoretische kennis en met name een academische opleiding geen hoofdvoorwaarde voor succes is<sup>3</sup>). De hoofdvoorwaarde moet veeleer in iets anders gezocht worden: de funktionarissen in de topleiding moeten vooral visie hebben, nieuwe mogelijkheden ontdekken nog voordat ze waarneembaar zijn en een grote mate van overwicht op mensen kunnen uitoefenen, zodat men zich gaat identificeren met de onderneming en haar doelstellingen (empathie bezitten). De eisen die aan deze funktionarissen gesteld worden zijn dus wel bijzonder zwaar en deze eigenschappen zijn bovendien moeilijk aan te leren. Een bijkomende academische vorming kan voor zulke mensen van grote betekenis zijn, maar het is zeer de vraag of dit een hoofdvoorwaarde is (een al te analytische instelling kan zelfs belemmerend werken). Funktionarissen in de topleiding zullen voorts bouwers moeten zijn, mensen die bereid zijn moeilijke beslissingen te nemen en grote verantwoordelijkheid te dragen, mensen die een ruim gevoel voor teamgeest hebben en bovendien gezien hun plaats op de „grens van de omgeving” niet alleen een brede belangstelling moeten hebben voor wat er in de samenleving gaande is, maar ook bereid zijn in hun funktie een positieve bijdrage te leveren tot het oplossen van aanwezige maatschappelijke noden en moeilijkheden.

Voor alle leidinggevende funkties zijn dus een aantal algemene kenmerken van kracht: een versterkt gebruik van allerlei communicatiemiddelen waarbij cijfermatige informatie een belangrijke rol speelt en een met behulp van deze cijfers onderkennen van oorzaken die tot bepaalde gevolgen aanleiding hebben gegeven, het nemen van bijsturingsbeslissingen op grond van deze kwantificering van oorzaken, een kwantificering ook van de factoren die van invloed zijn op te nemen beslissingen en een zekere mate van verwetenschappelijking in de aanpak van nieuwe belangrijke projekten, een steeds sterker geconfronteerd worden met vernieuwingen, aanpassingen en veranderingen in de gang van zaken binnen het bedrijf enerzijds alsmede met zich wijzigende patronen van maatschappelijke opvattingen en gedragingen anderzijds, ten-

<sup>3</sup>) Zie bijv. E. E. Jennings (The mobile manager; Ann Arbor, Bureau of industrial relations, University of Michigan, 1967) en J. Sterling Livingstone (Myth of the well-educated manager, Harvard Business Review, 1971).

slotte een steeds groeiende noodzaak tot samenwerking met andere bedrijfs-funktionarissen - omdat er nu eenmaal met de genomen beslissingen „geleefd” moet worden en ook om nieuwe initiatieven tot ontwikkeling te brengen - niet zozeer op grond van hiërarchisch gezag als wel op grond van gezonde visie, inspiratie, menselijk overwicht en wezenlijke empathie. Deze algemene kenmerken zijn echter in zeer verschillende mate van kracht voor de vier eerder aangegeven categorieën van leiders. Voor de eerste groep ligt het zwaartepunt op de *omgang met mensen in het uitvoerende vlak* en is een grote dosis *kennis van details* plus praktische ervaring van veel belang, voor de tweede groep ligt het accent daarentegen op *monodisciplinaire of functionele theoretische kennis* en moet er daarnaast inzicht zijn in de problematiek van het werken in multidisciplinaire groepen. In de derde groep is een *multidisciplinaire kennis* vereist in verband met de gecompliceerdheid van de op dat niveau te nemen beslissingen en moeten in sterke mate de karaktereigenschappen aanwezig zijn om leider van mensen te zijn en om grotere organisaties te leiden. En tenslotte is het centrale kenmerk van de topleiders weer anders: hier overheersen kwalificaties als *visie, ondernemingslust en empathie*, terwijl de theoretische academische kennis op de tweede plaats komt.

De zaak kan ook anders samengevat worden: de genoemde kenmerken zijn daarom voor de diverse leiderscategorieën in verschillende mate van kracht, omdat hun wereld zo verschillend is: de wereld wordt in de vier categorieën gevormd resp. door de werksituatie, het bedrijfsonderdeel, het hoofdonderdeel van het bedrijf en het gehele bedrijf.

Deze indeling is zeker niet volledig en is ook niet op iedere situatie van toepassing.

Het gaat echter om een typologie. De consequenties van deze indeling, met name wat betreft de opleiding voor de diverse categorieën, zal hieronder nader aan de orde worden gesteld.

In de voorgaande beschouwing is er min of meer generaliserend over leidinggevende functionarissen gesproken, al hebben daarbij toch de lijnfunktionarissen op de voorgrond gestaan. Aan het verschijnsel (specialistische) *stafffunktionarissen* werd dus tot hertoe welbewust voorbijgegaan. Bij dit type funktionarissen liggen nl. de accenten anders; bij hen ligt in het algemeen het hoofdaccent duidelijk op theoretische en/of analytische kennis en speelt het omgaan met en vooral het leiding geven aan mensen een minder overheersende rol (al zijn er legio overgangssituaties aanwezig). Ook het verantwoordelijkheidsaspect ligt anders; al kan een staffunktionaris zich met betrekking tot zijn adviezen niet aan een medeverantwoordelijkheid voor op zijn advies genomen beslissingen onttrekken, hij ondervindt de consequenties ervan veel minder aan den lijve dan de betrokken lijnfunktionaris. Niettemin geldt veel van het bovenstaande eveneens voor staffunktionarissen: ook zij worden in projectgroepen ingeschakeld, moeten in het bedrijf met anderen samenwerken en moeten bijdragen tot het klimaat van het geheel.

Een aparte studie over „stafffunktionaris en bedrijfskunde” en met name over de opleidingsbehoefte van bedrijfskundige staffunktionarissen in hun latere carrière is zeker op zijn plaats.



## Bedrijf of onderneming

Het heeft in de bedrijfseconomie veel strijd uitgelokt om te komen tot een consensus over onderneming versus bedrijf. De gedurende lange tijd gehuldigde opvatting is geweest, dat een onderneming een bijzonder type bedrijf was, nl. een bedrijf waarin op winst werd gewerkt. Was het winststreven aanwezig, dan was er sprake van een onderneming, was het winststreven er niet, dan verdiende de betiteling bedrijf de voorkeur.

Een bedrijf (bedrijfshuishouding) werd dan gedefinieerd als een organisatie (een samenhangend geheel van activiteiten) die een zelfstandige rol vervulde in het maatschappelijke productieproces. Was dit een onderscheiding die het tot voor kort redelijk deed, we zitten nu in een situatie, waarin deze indeling tekortkomingen vertoont. Enerzijds zien we dat typisch op winst gerichte ondernemingen in moeilijk vaarwater gekomen door de overheid worden gesteund (zij het voor korte tijd, omdat het bedrijf zelf nog als gezond wordt aangemerkt), anderzijds blijken typische bedrijven ofwel winst te maken dan wel op een economisch resultaat nihil te mikken (Staatsbedrijf der P.T.T.). In deze laatste bedrijven is net zo goed de wens naar efficiency, naar een verantwoord kostenpatroon en naar een op de consument gericht dienstbetoon aanwezig als bij de zgn. ondernemingen.

Er zou ook over te denken zijn het element „risicodragend” als criterium te gebruiken. Bij ondernemingen is een economisch risico aanwezig; loopt de zaak niet overeenkomstig de verwachtingen dan is opheffing niet te ontgaan. Bij bedrijven ligt dat anders: daar is eveneens een economisch risico, maar in geval van tegenvallende bedrijfsresultaten kan er een beroep op de overheid worden gedaan of kunnen de tarieven voor consumenten - zij het soms ten koste van veel moeite - worden verhoogd.

Het criterium „risicodragend” is echter evenmin bevredigend, omdat de overheid in de toekomst uit hoofde van haar het algemeen belang bevorderende functie zich zeker niet afzijdig zal kunnen houden als een grote onderneming eens in moeilijkheden mocht komen. Het is dus zeer de vraag of het onderscheid tussen ondernemingen en bedrijven nog wel relevant is en zo ja, op welke criteria dan getoetst moet worden.

Een definitie van *onderneming* = *bedrijf* die in deze richting gaat, luidt als volgt: „Een onderneming is een samenhang van belanghebbenden die een economisch risico lopen door - in verschillende mate - produktiefactoren in te brengen, welke binnen de zeggenschap van de leiding worden gecoördineerd en aangewend voor het zo doelgericht en doelmatig mogelijk doen functioneren van een gedeelte van het maatschappelijk voortstuwingsproces<sup>4</sup>). Wat daarbij een moeilijkheid blijft is de vraag of en in hoeverre een ziekenhuis, een welzijnsorganisatie en een instelling als de ANWB of als het Rode Kruis als bedrijf kan worden aangemerkt. Zo nee, wat voor benaming moet dit soort instellingen dan krijgen? Voor de in dit artikel aan de orde gestelde problematiek is deze vraagstelling in zoverre interessant, dat al deze instellingen duidelijk een management-analogie vertonen: ze zijn omvangrijk,

---

<sup>4</sup>) C. M. Storm, *Mankement in management*, een uitgave van N.V. Stenfert Kroese te Leiden, 1971, blz. 9.

er zijn vele niveaus van leidinggeevenden, de problematiek is complex, maatschappelijk in beweging en er is een bewust streven de kosten onder controle te krijgen. Met name door de geweldige bedragen die er mee gemoeid zijn, bestaat bij al deze instellingen het streven een redelijke verhouding te laten bestaan tussen de waarde en de kwaliteit van het eindprodukt dat aan de afnemer ter beschikking wordt gesteld enerzijds en de hieraan verbonden kosten anderzijds. Vanuit dit management-oogpunt bekeken is het onderscheid naar ondernemingen/bedrijven en andere instellingen derhalve weinig relevant, met name omdat de management-problematiek identiek lijkt.

Met nadruk staat hier „lijkt”, omdat eerst na een gedegen studie kan worden vastgesteld, of dit inderdaad zo is. Zo een onderzoek is bijzonder gewenst, een onderzoek waarbij niet alleen de veronderstelde management-analogie tussen ondernemingen en overige bedrijven moet worden onderzocht, maar ook of deze analogie eveneens geldt voor organisaties die hier als „instelling” zijn betiteld.

Het gevoel dat er een *analogie in management-problematiek* bestaat tussen een industriële onderneming, een grote overheidsinstelling en een ziekenhuis, bestaat ook in de Verenigde Staten van Noord-Amerika. Vandaar dat de eerste onderzoeken op dit punt daar inmiddels gestart zijn<sup>5</sup>). Voor het verdere betoog zal worden verondersteld, dat de hier bedoelde management-analogie er inderdaad is en dat vanuit het gezichtspunt van leiding geven de onderscheiding naar ondernemingen, bedrijven en instellingen weinig relevant is.

Een belangrijke conclusie, die van groot belang zal zijn als het onderwerp „opleiding tot manager” aan de orde komt.

### **Opleiding tot manager**

Nadat vastgesteld is welke algemene kenmerken er in managersfuncties (zowel in bedrijven als instellingen) zijn te onderkennen en welke accentverschillen hierin op de diverse leidinggevende niveaus voorkomen, kan de opleiding van managers worden aangesneden.

Wat is het doel van deze opleiding?

a Iemand meer geschikt maken voor het vervullen van zijn eerste of huidige beroepsfunctie.

b Iemand de kennis (in de vorm van technieken, middelen, e.d.) en vaardigheden bijbrengen die hij in zijn latere carrière nodig heeft.

Deze doeleinden mogen in principe niet van elkaar losgemaakt worden. We zijn zo langzamerhand van de gedachte af, dat een mens een produktiemiddel zonder meer is. Een mens heeft capaciteiten, die hij zowel ten faveure van zichzelf als ten dienste van de gemeenschap zo goed mogelijk tot hun recht zou moeten laten komen. Opleiden beoogt dan ook in diepste zin iemand de gelegenheid geven „op zijn plaats” te komen, voluit de talenten te ontplooien die in hem aanwezig zijn („zelfverwerkelijking”).

---

<sup>5</sup>) Dit is met name het geval aan de School of Management van de State University of New York te Buffalo.

Opleiden is dus mens-gericht, mag dus niet beogen een standaardprodukt af te leveren. Ieder mens heeft iets eigens dat tot ontwikkeling gebracht zou moeten worden.

Dit betekent dat de mens - vooral in de managersopleiding, maar beslist niet alleen daar - moet gaan ontdekken hoe hij zelf is, hoe hij reageert, wat zijn sterke en zwakke punten zijn, welke indruk hij op anderen maakt en hoe hij zelf beleefd wordt. Al deze ervaringen moet hij verwerken, positief, om daarna dit geleerde, dit ondervondene, weer in praktijk te gaan brengen. We benaderen hier het principe van „leren te leren”, waarover kortgeleden Sterling Livingstone een aantal behartenswaardige opmerkingen heeft gemaakt<sup>6</sup>). Met name managers, mensen die dagelijks en vrijwel continu met andere mensen in contact staan en hen moeten motiveren en stimuleren, moeten in hun verschillende „rollen” (chef, ondergeschikte, lid van verschillende werkgroepen, enz.) toch zichzelf zijn, mogen geen marionetten of opgesierde mensen zijn. Als een opleiding zou bewerkstelligen dat een manager een sjabloon wordt, niet zichzelf is maar iemand anders of een bepaald gedragspatroon imiteert, heeft deze opleiding geen enkel nut. Zo een manager houdt zich op den duur niet staande, hij wordt niet aanvaard en door zijn mensen niet vertrouwd.

Centraal moet dus staan de gedachte dat er *een individueel leerproces* is en dat er geleerd moet worden op de manier die ieder mens het beste ligt. Dit leerproces neemt nooit een einde. Steeds opnieuw doen zich nieuwe, voordien ongekende situaties voor, steeds opnieuw zal de manager - want om hem gaat het in dit artikel - zich moeten afvragen, hoe en waarom hij tot een bepaalde beslissing komt c.q. gekomen is, hoe het beslissingsproces zich heeft voltrokken, welke fouten hij gemaakt heeft en waar en welke lessen hij uit dit alles kan trekken. Uit deze opvatting omtrent opleiden kunnen een aantal bijzonder belangrijke gevolgtrekkingen worden gemaakt.

De eerste is dat het opleidingsproces van een manager zo vroeg mogelijk moet beginnen. Het „leren te leren” is een geesteshouding die „jong” moet starten, wellicht al vóór de academische opleiding start. Bij een instituut als Carnegie-Mellon, één van de vooraanstaande business schools in de Verenigde Staten, werd dit in een gesprek als volgt onder woorden gebracht: „Als het onderwijs erop gericht moet zijn, het individu in staat te stellen zijn kennis en vaardigheid gedurig aan te passen, dan is het aangewezen hulpmiddel daartoe hem zijn eigen curriculum, en binnen dat curriculum de inhoud van ieder vak, samen te laten stellen. Is hij die kunst meester, dan zal hij ook na het behalen van zijn graad het leerproces kunnen „organiseren”. De faculteit staat te zijner beschikking, beoordeelt de curriculum-keuze en de structurering van de vakken, helpt hem waar hij zich de stof niet uit geprogrammeerde instructie, boeken, artikelen, op videotape opgenomen colleges enz. eigen kan maken en examineert tenslotte”.

Geleerd moet worden hoe men leert, wat men leert en vooral hoe het geleerde in praktijk kan worden gebracht.

---

<sup>6</sup>) J. Sterling Livingstone, Myth of the well-educated manager, Harvard Business Review, January/February 1971, blz. 79.

De tweede gevolgtrekking is dat het uitsluitend „leren-in-een-hoekje” uit den boze is voor een manager. Hij moet nl. ontdekken hoe hij zich waar maakt, hoe hij met mensen omgaat en hoe men op hem reageert. Dit betekent dat het leerproces zich voor een belangrijk deel in groepen moet afspeelen, in groepen waar fors en vrij op elkaar gereageerd wordt. Af en toe een discussiegroep is beslist onvoldoende; er zal gedurende langere tijd intensief in één en dezelfde groep gewerkt moeten worden. Dan kan het gewenste leerproces pas in werking treden.

De derde is dat het proces van leren pas wezenlijk effectief is, wanneer er steeds weer een opeenvolging van leren en praktisch werken is, waardoor de integratie van het geleerde wordt bevorderd. Dit geldt zowel voor de jonge aanstaande managers als voor de managers die al (veel) langer in het vak zitten. Voor de laatste groep moet het éénmaal in de carrière naar een managerscursus gaan dan ook meestal als zinloos worden aangemerkt en zeker als het bedrijf de bijwoning van een cursus verplicht stelt en/of de topleiding niet wezenlijk geïnvolveerd is. Er mag dan nauwelijks een leer-effect worden verwacht. Dit verklaart waarom zo dikwijls achteraf geconstateerd moet worden, dat alle geldmiddelen aan managementcursussen besteed weggegooid geld blijken te zijn en tevens waarom op het ogenblik in Amerika de budgetten voor dit soort cursussen zo geknepen worden. Men ziet er geen effect van en terecht! Incidentele management-injecties kunnen - in tegenstelling tot cursussen waar kennisoverdracht centraal staat - ook moeilijk blijvend effect hebben. Een tweede reden waarom het incidenteel bijwonen van managementcursussen meestal weinig effect sorteert, is dat de betrokken functionaris weliswaar terug kan komen met nieuwe ideeën en nieuwe vaardigheden, doch hiervoor „thuis” geen enkele aandacht of mogelijkheid tot realiseren vindt en daarom na een paar maanden van moeitevol strijden alle interesse verliest en dus alle zaken precies bij het oude blijven. Een managers-opleiding kan pas resultaat hebben wanneer er met regelmatige tussenpozen gespeild wordt (door vervolgcursussen) of en in hoeverre het geleerde verwerkt is en er bovendien een goed klimaat is om het geleerde in praktijk te brengen c.q. te integreren in het werken van iedere dag (door bijv. hele groepen uit het bedrijf dezelfde cyclus management-opleiding te laten volgen). Dat er op dit punt ook in Nederland veelvuldig gezondigd wordt, is maar al te duidelijk. Het is zelfs zeer de vraag of deze op zichzelf toch elementair schijnende waarheden wel voldoende worden onderkend!

De vierde gevolgtrekking is dat er geen algemene managementcursussen kunnen bestaan, behalve dan wellicht een paar introducerende inleidingen. In het gedeelte dat over management handelde hebben we nl. gezien dat er verschillende categorieën van management bestaan. Het uitsluitend managementkennis voor de toekomst (de carrière) bijbrengen is zinloos, wanneer de functionaris niet eerst is geleerd hoe hij zijn eerste of huidige beroepsfunctie succesvol kan vervullen! Het accent moet vallen op de kennis die voor de eerste of huidige beroepsfunctie vereist is en in dat kader kan het dan bijzonder nuttig zijn kennis bij te brengen, die de horizon verruimt en die het aan de eerste/huidige functie verbonden werk in het juiste perspectief stelt. Dit betekent dat er op zijn minst een viertal categorieën van managementcursus-

sen zou moeten bestaan, met direct daaraan voorafgaand een adaptatie-fase in verband met de verschillende vooropleidingen (basisdisciplines) van de deelnemers. De cursussen moeten aangepast zijn aan de behoeften van de diverse categorieën van managers en niet omgekeerd!

De vijfde gevolgtrekking is dat de opleiding van managers uiteraard op geen enkele wijze tot een brevet van manager kan leiden. Eén van de voornaamste doeleinden van de managersopleiding is nl. de man te leren zichzelf te zien zoals hij is en de capaciteiten die er in hem schuilen te ontdekken en te ontplooien. Alles hangt daarbij af van de instelling en de eigenschappen van de man zelf. Een reeks van managementcursussen kan de man helpen ontdekken waar zijn mogelijkheden en beperkingen liggen, kan hem het inzicht geven - als hij althans voor een leidinggevende functie geschikt is - voor welke categorie dit is en kan hem voorts technieken en middelen aanreiken om inderdaad „op zijn plaats” te komen.

Het is zeer de vraag of deze op zichzelf misschien niet eens zo heel simpele waarheden wel voldoende worden onderkend. Men kan tegenwoordig de kreet „continuous education” overal horen en men schijnt er dan niet veel meer onder te verstaan dan dat men aan het leren moet blijven om bij te blijven. Ongetwijfeld waar, maar het gaat beslist niet om een zo-maar-wat-leren uit alles wat toevallig binnen iemands bereik komt. Continuous education beoogt de manager (maar zeker niet hem alleen) daarentegen te leren hoe hij lijn in zijn eigen leerproces kan brengen, hoe hij gegeven zijn leerpatroon en leerdoel relevante kennis van niet-relevante kennis kan onderscheiden, beoogt de manager te begeleiden en te stimuleren zijn kunnen te ontplooien op de weg die hij gaat om zijn carriëredoel te bereiken. Er wordt als het ware op grond van een strategische doelstelling (de carrière) volgens een vast plan geleerd en wel datgene dat noodzakelijk is voor de diverse functies die worden doorlopen. Dit *geplande leerproces* staat wel in schrille tegenstelling met datgene dat dikwijls als management-opleiding wordt aanbevolen: het bijwonen van een aantal los van elkaar staande cursussen zonder dat vooraf een doelstelling is geformuleerd. „Het is zo goed voor de man, als hij . . . .”. Hoeveel maal is dat ook in Nederland gezegd? Het is te hopen dat de waarheid over het doel en de inhoud van management-opleiding en continuous education spoedig algemeen wordt ingezien. De huidige praktijk - en waarom zou dit alleen voor Amerika gelden? - is voor een belangrijk deel geldverspilling (al zijn er gelukkig ook gunstige uitzonderingen!) en levert bovendien niet eens veel betere managers op.

Kort samengevat: bij de opleiding van managers is het „leren te leren”-proces van veel belang, het moet jong beginnen en bestaan uit een afwisseling van theorie en praktijk. Dit leerproces moet gericht zijn op de behoeften van de man en daarbij moet een belangrijke plaats worden ingeruimd voor het werken in groepen. Het leerproces beoogt vooral de man zichzelf te laten ontdekken, mede teneinde de juiste carriërelijn te kunnen kiezen. Al vroeg zal de aanstaande jonge managers bijgebracht moeten worden, dat theoretische kennis alleen niet voldoende is en dat daarnaast andere eigenschappen/vaardigheden vereist zijn, gedifferentieerd al naar het niveau van leiding geven.



## Bedrijfskunde

Na een analyse van de karakteristieke kenmerken die voor managersfuncties - nu en in de toekomst - van kracht zijn en een definiëring van de algemene eisen, die aan een opleiding van manager moeten worden gesteld, kan nu meer specifiek worden aangegeven wat de inhoud van de opleiding tot manager moet inhouden. Hiermee wordt het terrein van de bedrijfskunde betreden. Dat bedrijfskunde het probleemgebied van leiding en organisatie omvat werd in 1965 duidelijk vastgelegd in het bekende C.O.P.-S.E.R.-rapport<sup>7)</sup>. Letterlijk staat daar: „Hoewel het probleemgebied van leiding en organisatie de laatste jaren sterk de aandacht heeft getrokken van beoefenaren van verschillende wetenschappen en de publikaties, zowel van economen, sociologen, psychologen en mathematici op dit gebied buitengewoon talrijk zijn, kan toch niet gezegd worden, dat dit terrein op bevredigende wijze wordt bewerkt. De kennis, die wij van dit gebied hebben, geeft dan ook zeker geen aanleiding tot tevredenheid of voldaanheid. Niettemin moet deze kennis voor onze samenleving, georganiseerd als deze is in ondernemingen en andere zelfstandige huishoudingen, van bijzondere betekenis worden geacht, van even grote betekenis wellicht als de kennis van de materie, waarop ons fysieke leven is gebaseerd”.

Een meer bondige doelstelling (van een met name door de Nederlandse Economische Hogeschool te Rotterdam en de Technische Hogeschool te Delft te verzorgen gezamenlijke opleiding), die in 1968 werd geformuleerd, luidt: „De doelstelling van de beoogde doctorale studie in de bedrijfskunde is: het zo goed mogelijk helpen voorzien in de behoeften van Nederland aan breder onderlegde funktionarissen voor het bedrijfsleven. Hierbij wordt gedacht aan mensen, die de zeer complexe verbindingen tussen de velerlei specialisten kunnen onderhouden en op de talloze scharnierpunten der organisaties voor een efficiënt en effectief functioneren helpen zorgen”<sup>8)</sup>).

Op zichzelf allemaal nog wat vaag. Datzelfde geldt voor Amerika waar de problematiek van de business-education overigens reeds veel eerder werd onderkend. Daar kwam de eerste business school (aanvankelijk op undergraduate niveau) tot stand in 1881, dankzij een ruime schenking van Joseph Wharton, een rijk zakenman uit Philadelphia. De aan deze school geschonken naam: „Wharton School of Finance and Commerce” spreekt boekdelen: de opleiding tot een functie in de handel stond centraal. Ruim een kwart eeuw later - in 1908 - ontstond een business school aan de universiteit van Harvard en daar heeft vanaf het begin - hoe kan het ook anders in een tijd van toenemende industriële bedrijvigheid - veel meer het accent op de managersfunctie gelegen.

Op het ogenblik zijn er in Amerika zeker 260 graduate business schools, wel een bewijs wat een enorme opleidingsbehoefte er op dit terrein bestaat. Typerend is dat de benamingen waaronder deze scholen fungeren zo afwijken; naast „graduate studies in business administration” vindt men ook „gra-

---

<sup>7)</sup> Rapport van de C.O.P./S.E.R.-commissie onder voorzitterschap van Prof.dr. B. Pruyt, getiteld Onderwijs en onderzoek inzake leiding van bedrijven en instellingen, 1965.

<sup>8)</sup> Rapport van de commissie voorbereiding bedrijfskundige opleiding inzake een Interfaculteit Bedrijfskunde met post-kandidaatsstudie, 1968.



duate studies in management", „school of business", „graduate school of administration", „graduate school of industrial administration" en „school of management"<sup>9)</sup>.

Daarover behoeft men zich nauwelijks te verbazen. Niet alleen dat het tijdstip van oprichting bepalend voor de naamgeving is geweest, ook de doelstellingen die men met het oprichten van deze scholen beoogde was verschillend. En geen wonder: men kan vanuit zeer verschillende gezichtshoeken naar de managersfunctie kijken en als gevolg daarvan tot zeer uiteenlopende opleidingsprogramma's komen. De eerder gegeven analyse van de kenmerken, die in de diverse niveaus van managers kunnen worden onderkend, levert ons de sleutel voor dit hele scala van gezichtspunten en dus van opleidingsprogramma's. Om een willekeurig (?) aantal voorbeelden (wat extreme) te noemen:

a De opleiding kan direct mikken op de functie van general manager en wellicht nog meer op die van ondernemer (Harvard). Dan ligt de nadruk in de opleiding dus duidelijk op de problematiek, die zich in die functie voordoet: beslissingen nemen over controversiële zaken, onderwerpen met veel aspecten.

Het nemen van beslissingen staat centraal, alle analytisch materiaal is - voor zover mogelijk - beschikbaar, alle onderzoekwerk is verricht en het afwegen van de diverse alternatieven kan plaatsvinden. Dit soort opleiding stuurt in feite op een kunnen aan dat vooral nodig is in latere beroepsfuncties, functies die op grond van de voorgaande analyse in het hoger kader en/of de topleiding zijn te situeren.

b De opleiding kan meer mikken op de eerste beroepsfunctie die de manager te vervullen krijgt, waarbij daarnaast aandacht gegeven wordt aan de samenhangen, die deze functie met andere functies en met de ondernemingsactiviteiten vertoont (specialized management). Hierbij kan de beroepsopleiding meer aandacht krijgen. De eerste functie zal nu eenmaal meer gespecialiseerd van aard zijn en dit kan betekenen (er opent zich hier als het ware een scala van mogelijkheden) dat de opleiding ofwel een sterker functioneel accent gaat krijgen (en worden er bijv. marketing en produktie-specialisten opgeleid) ofwel een sterker monodisciplinair karakter krijgt (en waarbij dan bijv. econometristen, accountants en operations research analisten worden opgeleid); er wordt overigens in beide gevallen vrij veel aandacht aan multidisciplinaire aspecten gegeven. In dit type opleiding voor special manager zijn nog minstens twee richtingen te onderkennen: die van special manager in op-winstgerichte bedrijven (een algemeen voorkomend type) en in niet-op-winstgerichte bedrijven (bijv. Northwestern University waar voor beide richtingen wordt opgeleid). In dit type van opleiding wordt duidelijk gemikt op functies die in het midden kader gesitueerd zijn.

c Er wordt gemikt op functionarissen die zich speciaal met veranderingsprocessen in bedrijven bezighouden. De veranderingen, die zich continu in de organisaties voltrekken, krijgen er alle aandacht: Waar doen zich weerstanden

<sup>9)</sup> Meer informatie over aantallen business schools, hun ontstaan en programma's zijn te vinden in een artikelenreeks in Intermediair (startend in september 1970) van de hand van Drs. R. F. Hendriksen en Mr. J. J. Kamp jr.

voor? Waarom? Op welke wijze moeten ze worden aangepakt? Deze opleiding is exemplarisch vertegenwoordigd in de Vanderbilt University.

Er wordt met name gemikt op de opleiding van wetenschappelijke staf voor business schools (Carnegie-Mellon). Dat de research hier een bijzonder accent krijgt is dan te verwachten. In deze graduate school of industrial administration zijn de faculteitsleden zowel onderzoeker als onderwijzer, maar het is geen al te boude bewering wanneer wordt vastgesteld, dat de research het grootste gewicht schijnt te krijgen.

Deze typologie kan uiteraard slechts beperkt zijn. Het gaat er tenslotte om aan te geven dat er velerlei lijnen in de management-opleidingen te ontdekken zijn en dat als het ware ieder stuk opleiding plaatsvindt voor een bepaalde deelmarkt. Er is behoefte aan special managers, aan general managers, aan researchers en aan change-agents.

Dit inzicht, dat er een scala van doelstellingen kan zijn, kan alleen worden verkregen als men oog heeft voor de eisen, die aan de diverse niveaus van management (eventueel nog gesplitst naar al dan niet winst-gericht) worden gesteld. De Amerikaanse wereld van opleidingen voor managers is dus niet voor niets gevarieerd. Niet alleen de (strategische) doelstellingen zijn gedifferentieerd, maar uiteraard ook de methoden (de tactische middelen) om dit te bereiken; de case-methode van Harvard is terecht befaamd. Het zou evenwel onjuist zijn te menen, dat de verschillen in doelstellingen, in methoden en in wetenschapsbeoefening onverwrikbaar zijn. Nieuwe trends zijn in alle Amerikaanse business schools waarneembaar, al zal de mate daarvan verschillend zijn. Zo is er allerwege een trend naar kwantificering, naar computergebruik, naar groepsgerichte vorming en naar ontwikkeling van analytische vermogens waarneembaar, dit alles als een tegenhanger tegen een te grote nadruk op ervaring en intuïtie. Anders gezegd: de eerdergenoemde typering is tot op zekere hoogte flexibel en past zich aan aan zich wijzigende omstandigheden, zowel wanneer deze veranderingen zich in het zakenleven (toenemende omvang en complexiteit), in de samenleving (verstedelijking en vervuiling) of in de technische mogelijkheden (wetenschapsgroei) voordoen. Ter illustratie van de gegeven typering zijn in een bijlage de doelstellingen van een aantal business schools vermeld.

Een aantal van deze nieuwe ontwikkelingen hebben duidelijk hun plaats in de programma's reeds gevonden, zoals de toegenomen aandacht voor kwantitatieve/analytische aspecten, de groeiende betekenis voor de sociale wetenschappen, het intens werken met cijfermatige informatie, het aspect van de internationalisering van het bedrijfsgebeuren en het gebruik van computers. Tegelijk zijn er ook nog ontwikkelingen gaande, die hun plaats in de programma's tot nu toe niet gevonden hebben. Een eerste daarvan is de wijze waarop de *integratie* van diverse vakgebieden moet plaatsvinden en een tweede is de problematiek van de *continuous education*.

De steeds meer noodzakelijke integratie van disciplines is altijd een moeilijke zaak geweest. In Harvard geschiedde dit van oudsher met cases en zeker niet zonder succes; op andere business schools doet men hetzelfde en wordt er bijv. van capstone-courses gesproken. In deze laatste groep van courses

worden dan problemen van ondernemingsbeleid aan de orde gesteld, onderwerpen die van nature een sterk geïntegreerd karakter hebben. De grote vraag is echter, met name gezien het grote belang van deze integratie, of dit nu wel de enige methode moet blijven.

De toenemende omvang en complexiteit van de bedrijfsproblematiek is een zwaarwegend argument om naar andere, vooral minder empirisch gerichte, wegen te zoeken. De grote puzzles die zich daarbij voordoen zijn, dat docenten veelal niet in staat zijn buiten de grenzen van hun eigen monodisciplinaire vakterrein te kijken en dat het in „team-teaching” brengen van bepaalde onderwerpen niet alleen technisch moeilijk te verwezenlijken is, maar bovendien zeer veel voorbereidingstijd vraagt, personeelsintensief is en een mentale druk op de docenten legt. Geen gemakkelijk oplosbaar probleem, niettemin één waarvoor een oplossing gevonden moet worden. Men kan de integratie toch moeilijk nog langer voor een groot deel in het hoofd van de student laten plaatsvinden; er is duidelijk behoefte aan interdisciplinair onderwijs.

Het tweede knelpunt is dat van de continuous education. Dat er in de Verenigde Staten door business schools vroegtijdig aandacht aan dit probleem is geschonken, was te verwachten. Juist omdat daar het onderwijs ten dele een private zaak is, zag men hier mogelijkheden liggen en werden er allerlei cursussen voor nascholing, bijscholing en herscholing opgezet. Dat hierdoor een soort van lappendeken is ontstaan valt niet te ontkennen; niettemin moet worden vastgesteld dat deze onsystematische opzet her en der redelijk functioneert. Zo langzamerhand begint men echter de werkelijke problematiek te onderkennen en begint men van oordeel te worden dat een meer principiële benadering gewenst is. Niet alleen de structuur van deze continue scholing geeft problemen (welke stof moet in welke cursussen aan de orde worden gesteld?), ook de technische verwezenlijking ervan is allerm minst eenvoudig (met videotape en over televisie?).

Dit zijn beide urgente problemen. Zoals reeds onder „opleiding” werd gesteld: een managements-opleiding behoort continu aan te sluiten op de behoefte van de man. Het zoeken naar verantwoorde oplossingen heeft daarom grote aandacht.

### **Bedrijfskunde aan de Interfaculteit**

Dat het tot stand komen van bedrijfskundige opleidingen in Nederland bijzonder traag is verlopen is genoegzaam bekend. Dit geldt trouwens voor heel Europa; in Engeland startte dit type opleiding pas in 1965. De eerste Nederlandse activiteiten dateren van 1961, toen een delegatie van hoogleraren een bezoek bracht aan een aantal business schools in de Verenigde Staten en daarover een reisverslag publiceerde<sup>10</sup>). Naar aanleiding van dit verslag werd een C.O.P./S.E.R.-commissie gevormd bestaande uit vertegenwoordigers van overheid, bedrijfsleven en universiteiten, teneinde te onderzoeken in hoeverre er in Nederland een business school zou kunnen worden ingesteld. Het

<sup>10</sup>) Universitaire opleidingen voor leiding en organisatie van bedrijven; verslag van de studiereis naar de Verenigde Staten. Uitgegeven door de C.O.P. van de S.E.R.; 1962.

rapport, dat hieruit na een paar jaar resulteerde, had als hoofdconclusie: een tweejarige interdisciplinaire doctorale opleiding in de problematiek van leiding en organisatie dient te worden mogelijk gemaakt aan een interuniversitaire interfaculteit, waarbij de gedachten sterk uitgingen naar een nieuw te vormen combinatie door de Nederlandse Economische Hogeschool te Rotterdam en de Technische Hogeschool te Delft<sup>1 1</sup>). In 1969 werd tot de instelling van zo een interfaculteit besloten en in oktober 1970 is deze opleiding van start gegaan.

Het laat zich denken dat er voor de opbouw van het studieprogramma sterk naar Amerika is gekeken; niettemin is er allesbehalve sprake van een kopiëren. Wat is de primaire doelstelling van deze nieuwe interuniversitaire opleiding? Het op academisch niveau verzorgen van de opleiding voor management-functies. Of ook: het verzorgen van onderwijs in de bedrijfskunde<sup>1 2</sup>). Wat daarbij precies met bedrijfskunde wordt bedoeld is ook in de brochure voor het cursusjaar 1971/1972 niet exact aangegeven. Wel worden een aantal omschrijvingen gegeven. Zo staat er in die brochure: „Voor dit Angelsaksische begrip (opleiding tot management-functies) is in het Nederlandse taalgebied nog geen bevredigend equivalent gevonden, al komt de term „bedrijfskunde”, die in de naam van de nieuwe faculteit is terug te vinden, aardig in de richting. „Management” wil - vrij vertaald - zeggen: het nemen van geïntegreerde beslissingen en het leren leven met die eenmaal genomen beslissingen”. Ook al is hierdoor het begrip bedrijfskunde nog allerminst éénduidig gedefinieerd, de richting waarin de kern gezocht moet worden komt wel duidelijk naar voren. Bedrijfskunde is de kunde die zich bezighoudt met problemen, welke zich voordoen op het terrein van leiding en organisatie van bedrijven. Het doel van deze studie in de bedrijfskunde is funktionarissen af te leveren die in staat zijn de op dit terrein voorkomende problemen op een wetenschappelijk verantwoorde wijze aan te pakken en op te lossen. Want daar gaat het in essentie om: om het *wetenschappelijk verantwoord handelen in bedrijfssituaties*.

Hoe is deze studie aan de Interfaculteit nu opgebouwd?

De eerste vraag die hierbij naar voren komt - in aansluiting op het eerste onderdeel van dit artikel - is: voor welke functies op welk niveau wordt er opgeleid? Deze vraag wordt in de genoemde brochure als volgt beantwoord: „Welke de loopbaan van de „manager” zal zijn is niet te voorspellen. Eén en ander zal sterk van zijn persoonlijke instelling en kwaliteiten afhangen. De bedrijfskundige doctorandus zal bescheiden beginnen, ofschoon hij wordt opgeleid om verantwoordelijk te worden gesteld voor een stuk dagelijkse bedrijfsvoering en daarbij een leidinggevende rol te vervullen”.

De opleiding is er derhalve op gericht de man geschikt te maken voor zijn eerste beroepsfunctie, maar hem tegelijk een aantal zaken aan te reiken, die het hem mogelijk maken zijn eerste beroepsfunctie in het juiste perspectief te zien en om later naar een meer verantwoordelijke leidinggevende functie te groeien. Deze eerste beroepsfunctie zal in het algemeen in het midden

<sup>1 1</sup>) Zie noot 7.

<sup>1 2</sup>) Brochure 1971/1972 met inlichtingen over de studierichting bedrijfskunde aan de interuniversitaire Interfaculteit Bedrijfskunde te Rotterdam, april 1971.

kader gesitueerd zijn. Dit houdt - gezien de eerder gegeven analyse - in, dat de jonge bedrijfskundige ofwel een grondige functionele, danwel een duidelijke (hoewel niet noodzakelijk gespecialiseerde) monodisciplinaire achtergrond moet hebben. Twee opleidingsmethoden stonden dan ook open (er vanuit gaande dat - zoals algemeen gebruikelijk aan Amerikaanse business schools - een functionele specialisatie pas kan starten als een monodisciplinaire bodem is gelegd): of de studie in de bedrijfskunde vangt aan na een volbracht kandidaatsexamen in een monodisciplinaire wetenschap (en levert dan niet-monodisciplinair-gespecialiseerde bedrijfskundigen op), of de studie begint pas als een monodisciplinair doctoraal examen is afgelegd (en produceert dan monodisciplinair-gespecialiseerde bedrijfskundigen).

Gezien de grote behoefte die er in Nederland aan functioneel-gespecialiseerde bedrijfskundigen bestaat en mede omdat er voor deze categorie bedrijfskundigen tot 1970 toe geen enkel opleidingsinstituut bestond, is door de Interfaculteit gekozen voor de eerste mogelijkheid. Dit betekent dat voor de doctorale studie in de bedrijfskunde studenten bijeenkomen met een zeer verschillende vooropleiding. Zo bestond de groep voor het eerste studiejaar 1970/1971 uit 31 studenten, als volgt verdeeld over de diverse vooropleidingen (minstens kandidaatsexamen): 14 economie, 6 rechten, 3 sociologie, 7 technische wetenschappen en 1 scheikunde.

Deze studenten hebben dus als het ware een stuk monodisciplinaire vorming achter de rug en moeten nu geschikt gemaakt worden voor hun eerste functioneel gespecialiseerde leidinggevende functie in het bedrijfsleven, een functie ergens in het midden of hoger kader; m.a.w. zij moeten ontdekken welke problemen er op dat niveau in het bedrijfsleven te koop zijn, zij moeten leren op welke wijze deze problemen kunnen worden aangepakt, maar zij moeten bovenal zichzelf gaan ontdekken. We zien hier als het ware de lijnen samenvloeien die in de voorgaande beschouwingen werden ontwikkeld. Het gaat in die leidinggevende functies niet uitsluitend om de voor die functies benodigde technische kennis, het gaat ook om inzicht in menselijke verhoudingen, om groepsprocessen en om inzicht in de eigen persoonlijkheidsstructuur, de persoonlijke mogelijkheden en beperkingen. Dat moeten derhalve de lijnen zijn die in de studie in de bedrijfskunde aan de Interfaculteit terug te vinden zijn. De Interfaculteit beoogt geen topmanagers af te leveren (hoewel op den duur wellicht enige studenten dat niveau zullen bereiken), wél functioneel gespecialiseerde functionarissen die als midden of hoger kader te werk gesteld kunnen worden en een inzicht hebben gekregen in wat leiding geven op dat niveau in deze tijd betekent.

Alvorens het studieprogramma nader onder de loep te nemen, moet nog een enkele opmerking worden gemaakt over wat aan de Interfaculteit onder bedrijf wordt verstaan.

Van een tegenstelling tussen functies in een onderneming en een bedrijf is geen sprake. Er wordt vanuit gegaan dat ook buiten het bedrijfsleven<sup>1 3</sup>), bij organisaties en instellingen zonder commerciële oogmerken, geïntegreerde beslissingen genomen moeten worden en dat daar voor „managers” eveneens een omvangrijk arbeidsterrein ligt. Ook daar zijn de problemen complex, hebben de zaken meerdere kanten en ook daar is een goed inzicht in mense-

lijke verhoudingen vereist. Toch is bij de Interfaculteit de studie nog wel primair, zij het niet uitsluitend, op het bedrijfsleven gericht. Dit is geen wonder: het probleem van het leiding geven in niet-op-winst-gerichte instellingen is nog zo weinig onderzocht en bekend, dat primaire aandacht voor de vraagstukken, die in een veel meer bekende omgeving spelen - het bedrijfsleven - zeker verantwoord is, te meer gezien de grote behoefte die er in het bedrijfsleven aan bedrijfskundigen bestaat. Verwacht mag worden, dat er in de loop van de komende jaren een verschuiving zal gaan plaatsvinden, zeker wanneer er over het leiding geven in organisaties en instellingen meer gegevens ter beschikking komen. Een prachtig object voor bedrijfskundige studie en research!

Aan welke voorwaarden moet de studie in de bedrijfskunde aan de Interfaculteit in wezen voldoen gezien de voorgaande analyses? Ze moet de studenten, die immers een ruime op kandidaatsniveau liggende monodisciplinaire opleiding achter de rug hebben, gelegenheid geven de bedrijfsproblemen op het gebied van leiding en organisatie te laten ontdekken, analyseren, oplossen en implementeren; ze moet de studenten inzicht geven in de complexe problematiek van het huidige bedrijfsleven om hun eerste functie in het juiste perspectief te kunnen plaatsen en ze moet de gelegenheid bieden aan de studenten om inzicht te krijgen in de wijze waarop zij in groepen functioneren, in hun eigen persoonlijkheidsstructuur en in die van anderen. Anders gezegd en met trefwoorden: de opleiding aan de Interfaculteit moet *probleemgericht* zijn, *interdisciplinair* en *vormen tot leiderschap*. Bepaald geen simpele opgave, mede omdat - zoals we gezien hebben - in Amerika juist het interdisciplinaire aspekt zoveel problemen geeft.

Hoe ziet nu het studieprogramma van de Interfaculteit eruit? In essentie zijn in dit programma drie fasen te onderkennen:

a Een adaptatiefase, die ca. 6 maanden in beslag neemt en waarin de student ten eerste gelegenheid krijgt kennis te verzamelen over en inzicht te verkrijgen in die basisdisciplines, die hij voor zijn kandidaatsexamen niet of in onvoldoende mate heeft gehad. Om het met de woorden van de meer genoemde brochure te zeggen: „Zo dient de kandidaat-ingenieur zich te oriënteren op economie, recht en de sociale wetenschappen, een kandidaat-econoom krijgt een inleiding in de techniek en in de sociale wetenschappen, etc.

Om een inzicht te krijgen in de vraagstukken die de technicus bezighouden, brengen alle studenten (behalve de groep met technische vooropleiding) een periode van acht weken door op de T.H. in Delft. Hier leren zij onder andere de eerste beginselen van konstruktieleer, oefenen zij zich in het lezen van technische tekeningen en verrichten praktika, die deel uitmaken van het eerste-jaarsprogramma der T.H., om het bij deze voorbeelden te laten”. Het tweede doel van de adaptatiefase is om: „die studenten die niet of onvoldoende op de hoogte zijn van de wijze waarop organisaties (in de ruimste

<sup>13)</sup> In het woord „bedrijfsleven” komt duidelijk de tweespalt tot uitdrukking die er in Nederland ten aanzien van het gebruik van de begrippen onderneming en bedrijf bestaat. Bedrijfsleven omvat eigenlijk datgene dat door „ondernemingsleven” veel beter zou zijn getypeerd. Bij „zakenvoering” wordt veel meer aan handelsactiviteiten gedacht. In het verdere betoog zal het woord „bedrijfsleven” in ruime zin worden gebezigd en daarmee worden bedoeld op het complex van activiteiten dat zich binnen en ook tussen bedrijven afspeelt.



zin) functioneren, gelegenheid te geven die praktijkervaring alsnog op te doen. Hiervoor is een stageperiode gereserveerd, waarin iedere student onder begeleiding van wetenschappelijke staf en bedrijfsfunctionarissen de „onderneming” kan verkennen”.

b Een eerste gedeelte van het doctoraal programma, waarin een aantal zaken aan de orde komen die tot de verplichte doctoraal-studiestof behoren; in deze periode van ca. 9 maanden worden, verdeeld in een drietal trimesters, drie kernpunten in het ondernemingsgebeuren behandeld in de vorm van „probleemgebieden” (liggend op het terrein van de bedrijfsvoering van dag-tot-dag). Onder probleemgebied wordt daarbij verstaan een samenhangend - duidelijk interdisciplinair - geheel van vraagstukken, dat zich als zodanig in de praktijk van bedrijven en instellingen voordoet. Deze benadering van de stof in de vorm van probleemgebieden is (althans voor zover bekend) uniek in de wereld en verdient hieronder een nadere beschouwing.

c Een tweede gedeelte van het doctoraal programma, waarin naast een beperkt aantal verplichte onderwerpen (vooral gericht op het beleid op lange termijn) een aantal onderwerpen voorkomen die door de studenten zelf zijn gekozen in aansluiting op hun carrièreplannen. Dit tweede gedeelte biedt de studenten de mogelijkheid zich reeds in hun studietijd te concentreren op de problematiek die zij daarna in hun eerste beroepsfunctie zullen tegenkomen. Dat deze vrijheid niet ongelimiteerd is laat zich denken; als de studierichtingen al te versplinterd worden kan de staf onvoldoende begeleiding geven en wordt aan het doel van de studiekeuze geweld gedaan. Gepoogd zal daarom worden - de eerste keer dat deze tweede doctorale fase gaat draaien zal in maart 1972 zijn - groepjes van studenten te vormen die dan gezamenlijk, na overleg met en onder goede begeleiding van de staf, een onderwerp definiëren en uitdiepen.

Het is uit deze beschrijving wel duidelijk, dat het hart van de bedrijfskundige studie aan de Interfaculteit klopt in de *probleemgebieden*. Deze probleemgebieden zijn terreinen van interdisciplinaire activiteiten en worden behandeld hetzij aan de hand van bestaande of speciaal voor dit doel geschreven cases, hetzij door het betrekken van de studenten in een aan de gang zijnde operatie (een life-project). Of om het met de meer genoemde brochure te zeggen: „Bij elk probleemgebied wordt getracht een symbiose tot stand te brengen in creativiteit, systematiek en kennisoverdracht. Deze symbiose zal worden verwezenlijkt door enerzijds de presentatie van „cases”, toeleveringscolleges en algemene colleges; anderzijds door het verzorgen van lezingen, excursies en speciale opdrachten. Hierbij zal de zelfwerkzaamheid van de student gestimuleerd worden. Elk probleemgebied wordt behandeld mede aan de hand van de verschillende basisdisciplines, die alle - zoals reeds eerder betoogd - hun eigen inbreng hebben en raakvlakken met het onderwerp vertonen”.

Via de probleemgebied-benadering kunnen natuurlijk niet alle vraagstukken behandeld worden, waarmee de student in zijn latere leven te maken krijgt. Een probleemgebied is nl. een voorbeeld van wat zich ten aanzien van een bepaalde problematiek in één bepaald geval en in één bepaald bedrijf

heeft voorgedaan. Er wordt echter vanuit gegaan, dat wanneer de student eenmaal in een zorgvuldig gekozen situatie (de case of het projekt) een zekere problematiek heeft leren onderkennen en analyseren, hij ook in staat moet worden geacht later in zijn leven in analoge situaties een goede beslissing te nemen. Dit is dus een onderdeel van het „leren te leren”-proces.

Wat zijn de voordelen van een benadering van de bedrijfskundige studie via de probleemgebieden? In de eerste plaats komt de student in aanraking met de werkelijke problemen en zal hij haast ongemerkt een grote betrokkenheid met deze problemen gaan krijgen; hij raakt geïnvolveerd en is op een wijze met de dingen bezig, zoals hij dat later in zijn eerste functie ook zal zijn. In de tweede plaats biedt de probleemgebied-benadering de mogelijkheid tot een interdisciplinaire aanpak; bedrijfsproblemen zijn altijd meerzijdig, er zijn naast economische ook sociologische en psychologische aspecten en deze kunnen in hun onderlinge relaties en tegenstellingen aan de orde komen. In de derde plaats ontstaat de mogelijkheid om de studenten in groepjes de problematiek te laten bestuderen; deze groepjes krijgen dezelfde opdrachten, waardoor een zekere rivaliteit wordt geïntroduceerd, terwijl daarnaast - en dat is toch het voornaamste doel - binnen de groepjes werkverdelingen kunnen voorkomen, relaties worden opgebouwd, spanningen worden opgeroepen en allerlei groepsprocessen op gang komen. Aan alle drie de eisen die ten aanzien van de studie in de bedrijfskunde gesteld werden, wordt dus voldaan: de studie is probleemgericht, interdisciplinair en geeft een vorming tot leiderschap.

Zonder direct van schaduwzijden te willen spreken, zijn er toch een paar aspecten aan de studie-opzet via probleemgebieden verbonden, die goed in de gaten gehouden dienen te worden. Allereerst het niveau van de studie. Zodra er in het probleemgebied onvoldoende probleemstof zit, zodra er sprake is van Spielerei of van hobbyïsme, zodra door meermalige behandeling het animo verflauwt, gaat het niveau van de studie naar beneden. Een zorgvuldige keuze van de probleemgebieden en een blijvende enthousiaste behandeling door de staf zijn een absolute vereiste. Een tweede aspect is het feit, dat deze interdisciplinaire benadering van de studiestof veel meer tijd en aandacht van de staf vergt dan de gebruikelijke opleidingsvorm. Een college over organisatie kan niet meer door een econoom, een technicus of door een socioloog alleen worden voorbereid en gegeven: zo een onderwerp leent zich bij uitstek voor een interdisciplinaire studie-opzet en moet dus door een team worden voorbereid. Noodzakelijk en boeiend, maar bijzonder tijdrovend! Een derde aspect is de continuïteit. Met name bij life-projekten is dit een probleem. Als er eenmaal met een bedrijf een life-projekt is doorgewerkt, zal dit wellicht een volgend jaar nog eens kunnen worden gedaan, maar dan is toch het einde in zicht. Dit betekent, dat er nieuwe life-projekten moeten worden gezocht, geanalyseerd en ontwikkeld, hetgeen zeker bij toenemende aantallen studenten een zeer arbeidsintensieve en tijdrovende affaire is. Geen wonder dat de Amerikanen bijzonder enthousiast zijn voor een probleemgebied-benadering, maar er bij hun aantallen studenten toch maar niet aan zijn begonnen! Kortom, tegenover de grote voordelen en mogelijkheden die een studie-opzet via probleemgebieden heeft, staan een aantal moeilijkheden,

die echter op zichzelf niet voldoende reden vormen deze nieuwe aanpak geen kans te geven<sup>14</sup>).

Hoe ziet zo een probleemgebied er nu meer gespecificeerd uit? In de eerste doctorale fase komen de volgende drie gebieden aan de orde:

Trimester 1: De afzet van niet-duurzame consumptiegoederen.

Trimester 2: Het leiden van een fabricage-afdeling in een fabriek van duurzame consumptiegoederen.

Trimester 3: Geïntegreerde besturing van bedrijfsoperaties.

Als voorbeeld zal het laatste probleemgebied hieronder nader worden toegelicht.

De geïntegreerde besturing van bedrijfsoperaties wordt transparant gemaakt in de vorm van een life-project, hetgeen gevonden is in een baggerproject van een aannemingsbedrijf in Rotterdam. Voor de scheepvaart moet een nieuw kanaal worden gegraven en de weg te baggeren grond moet op omliggend terrein worden gespoten. Uitdrukkelijk is voor zo een betrekkelijk klein en overzienbaar project gekozen; tenslotte gaat het er om een bepaalde problematiek aan de orde te stellen en niet om expliciet te laten zien hoe ingewikkeld die problematiek in de praktijk kan zijn. Het project zelf is eind 1970 gestart, zal medio 1972 gereed zijn en wordt door de studenten behandeld rond het jaareinde van 1971. Het project is dan nog volop aan de gang, biedt alle mogelijkheden voor eigen waarneming en geeft ondanks de beperkte omvang reden tot een veelzijdige management-problematiek. Doelstelling van deze studieperiode is, voor de verschillende fasen die ten aanzien van dit baggerproject kunnen worden onderkend na te gaan, welke beslissingen er op het niveau van het midden kader en hoger kader moeten worden voorbereid en genomen, welke instrumenten er zijn om de voortgang van het werk te bewaken en om bij te sturen, welke beslissingen door de topleiding moeten worden genomen c.q. op grond waarvan en in het algemeen welke technieken er ter beschikking staan om het „wetenschappelijk verantwoord handelen” mogelijk te maken.

De fasen die in het baggerproject te onderkennen zijn, zijn respectievelijk: de ondernemingsplanning, de voorcalculatie, de verkoopprijsbepaling, de projectplanning, de uitvoering en de nacalculatie, terwijl tevens de onderwerpen investeringsbeoordeling, administratieve verslaglegging en financiering aan de orde komen. De loop van dit baggertrimester zal beginnen bij een soort van verantwoording, waarom nu precies dit baggerproject bij deze onderneming gekozen is, waarna een algemene introductie in de baggerindustrie volgt en vervolgens een inzicht wordt gegeven in de gekozen onderneming en het gekozen project. Ter completering van het beeld worden een paar films over baggeren gedraaid, wordt een dagexcursie georganiseerd ter bezichtiging van

---

<sup>14</sup>) In een binnenkort door de C.O.P. te publiceren brochure onder de titel „Bedrijfskundig journal” is een vrij uitgebreid overzicht te vinden van de wijze waarop in de Verenigde Staten op het ogenblik het onderwijs en de research in de bedrijfskunde wordt gestructureerd. Voorts wordt in deze brochure informatie gegeven over wat er in Amerika aan „continuous education” wordt gedacht en gedaan. Het materiaal voor deze brochure is verzameld tijdens een studiereis die een groep hoogleraren van de Interfaculteit in Februari 1971 naar de Verenigde Staten heeft gemaakt.

de verschillende materieeltypen en wordt een bezoek gebracht aan het projekt zelf. Aangezien het inschrijven op baggerprojekten uiteraard verband houdt met de beschikbaarheid van materieel en mensen komt daarom eerst de ondernemingsplanning in de discussie. Waarom deze planning? Waarom is ze met name in de baggerindustrie zo moeilijk? Welke eisen moeten er aan zo een planning worden gesteld? Hoe kan deze problematiek in de baggerindustrie het beste worden benaderd? En omdat deze vraagstukken door de studenten toch niet in een paar dagen kunnen worden opgelost (de baggerindustrie worstelt al jaren met dit probleem!) wordt dit onderdeel afgerond met een door de studenten te schrijven opdracht aan een adviesbureau, waarin de zelf geconstateerde moeilijkheden onder woorden worden gebracht, de aan deze planning te stellen eisen worden geformuleerd en om een advies wordt gevraagd. Deze reeks van vraagstukken - waarbij in de vorm van toeleveringscolleges de vereiste theoretische kennis over beleid, planning en technische hulpmiddelen wordt aangedragen - moeten de studenten in groepjes van vijf man attaqueren. Deze groepjes zijn zoveel mogelijk multidisciplinair samengesteld (minstens één econoom en één technicus) en behoren als eenheid te gaan functioneren. Het maken van een werkverdeling binnen de groepjes is toegestaan, maar in ieder geval zal ieder lid van de groep eenmaal gedurende de diverse fasen van het projekt als voorzitter, als coördinator, als presentator en als secretaris optreden. Dit laatste is met name gedaan om de studenten met deze diverse „rollen” vertrouwd te maken en ook om toch tot een zekere persoonlijke beoordeling te kunnen komen. Tijdens zo een werkperiode van ca. 2 weken (er zijn 7 fasen in één trimester van 12 weken) worden nog een reeks van werkafspraken gemaakt (bijv. de communicatie met de betrokken funktionarissen van het gekozen baggerbedrijf wordt in verband met „overvolle agenda's” ernstig gelimiteerd!), teneinde zoveel mogelijk de echte werksituatie te benaderen. Het is hier niet de plaats nader op de wijze, waarop deze groepjes van studenten gaan werken, in te gaan. Wel moet er nog op worden gewezen, dat de door de groepjes studenten verkregen resultaten en geschreven rapporten mede door de betrokken funktionaris van het baggerbedrijf c.q. de funktionarissen van rijkswaterstaat worden beoordeeld. Daarna vindt een open gedachtenwisseling plaats, waarbij deze funktionarissen zowel hun visie en hun oordeel geven over wat de studenten hebben gedaan, als ook hun eigen gedachten presenteren. Een indringender ontmoeting van theorie en praktijk is nauwelijks denkbaar!

Na deze eerste fase volgt het tweede onderdeel, dat van de voorcalculatie. Uit de ondernemingsplanning is gebleken, dat een bepaald nieuw projekt interessant kan zijn uit het oogpunt van beschikbare mensen en materieel. Wat gaat er dan zoal gebeuren? Eerst moeten een aantal algemene technische gegevens beschikbaar zijn, zoals bijv. aantal te verwachten werkbare dagen, samenstelling van de te baggeren grond, weersomstandigheden, eb-en-vloed gegevens, enz. Om welke gegevens gaat het nu precies? Na beoordeling van wat de groepjes studenten hier zelf over hebben bedacht, worden de noodzakelijke gegevens verstrekt om alle groepjes weer een gelijk startpunt te geven. De eigenlijke voorcalculatie kan pas worden gemaakt als er een ruwe planning van het projekt is opgezet. Wat moet er gebeuren, in welke volg-

orde, hoeveel tijd is er per planningsfase nodig, welk materieel en welk type mensen is vereist en wanneer? Een forse reeks van vragen dus. Is hierin inzicht verkregen, dan kan met behulp van aan de studenten verstrekte normen een voorcalculatie worden gemaakt. Hoe komt dan de aanbiedingsprijs tot stand, met welk risico moet rekening gehouden worden, hoe worden algemene kosten toegerekend, welke factoren spelen nog meer een rol bij de bepaling van de inschrijfsom? Tijdens deze fase worden colleges gegeven over risico-analyse, over voorcalculatie, over vaste/variabele kosten, over marginale calculaties, over contractrecht, over boete-bedingen, over storingskansen van technisch materieel, over de voordelen en nadelen van bepaalde technische apparaturen voor bepaalde soorten van werk, over de werksituatie bij baggerprojecten, enz., enz.

Het lijkt niet nodig hier nog verder een uiteenzetting te geven van wat er zich precies in de verschillende projectfasen gaat afspelen. De bedoeling van de opzet komt uit het voorgaande duidelijk genoeg naar voren. In deze structuur van studeren is gestreefd naar een innige verbinding tussen theoretische concepties en praktische werkwijzen, naar een interdisciplinaire benadering van actuele vraagstukken en naar een werkwijze, die leidt tot groepsprocessen en het ontdekken van ieders individuele situatie daarin. De studenten krijgen zodoende volop gelegenheid de sfeer en de problematiek te proeven, die zij - zij het wellicht rond andere vraagstukken - in hun eerste beroepsfunctie ook zullen ontmoeten. Zij leren te zien, dat er meerdere wegen naar Rome kunnen leiden, dat er hele reeksen van overwegingen (incl. „bedrijfsklimaat” en „omgeving”) kunnen zijn die tot een bepaalde beslissing aanleiding geven en dat de te nemen beslissing zowel afhangt van de persoonlijkheid van de beslisser, van zijn persoonlijke instelling, motivatiekracht en overwicht, als van die van anderen. Zo worden zij voorbereid voor de functie die zijzelf over niet al te lange tijd zullen gaan vervullen.

Deze wijze van studeren bij de Interfaculteit voldoet aan alle eerder geformuleerde eisen ten aanzien van een managementsopleiding voor de eerste functioneel-gespecialiseerde beroepsfunctie. Het slagen van deze studiemethode is voor een goed deel afhankelijk van de voortdurende zorg voor het studieniveau van de zijde van de docenten en van de mate waarin cases en life-projecten springlevend worden gehouden, ook na herhaalde presentatie.

Ter afronding nog een drietal opmerkingen. De eerste is dat gedurende het hele studieprogramma een reeks van *interdisciplinaire colleges over organisatie*leer wordt gegeven, waarbij ook aandacht wordt besteed aan fundamentele vraagstukken (en toekomstmogelijkheden!) op het gebied van de systeemtheorie; in een managementsopleiding is een continu bezig zijn met organisatievraagstukken nu eenmaal een eerste vereiste en zodoende komen deze zaken als rode draad in alle probleemgebieden naar voren. De tweede opmerking betreft de externe kant van het studieprogramma. Hoewel bij het ontwerpen van het studieprogramma binnen de probleemgebieden de onderwijsfacetten uiteraard de eerste aandacht hebben, moet het toch niet uitgesloten worden geacht dat er ook zaken aan de orde komen - voornamelijk als resultaat van de door de studentengroepjes verrichte analyses - die voor het organiserende bedrijf van belang zijn. Als het mes op deze wijze af en toe naar twee kanten

kan snijden, is ook het bedrijfsleven gebaat met deze nieuwe studiemethodiek van de Interfaculteit Bedrijfskunde.

De laatste opmerking bedoelt duidelijk te maken waarvoor de Interfaculteit niet opleidt. Door te kiezen voor een programma dat aansluit op een volbracht kandidaatsexamen leidt de Interfaculteit in principe dus geen monodisciplinair georiënteerde bedrijfskundigen op (maar wel functioneel georiënteerde); daarbij kan gedacht worden aan functionarissen die beslist monodisciplinaire specialist moeten zijn om hun bedrijfsonderdelen te kunnen leiden: soms hoofden van produktie-afdelingen, hoofden van administratieve afdelingen, hoofden van research-laboratoria, enz. De Interfaculteit leidt in principe ook geen ondernemers op, net zo min als gespecialiseerde change-agents. Aan de Interfaculteit is dus net zoals in Amerika (zie de bijlage) voor één bepaalde deelmarkt gekozen, één van de markten uit het hele scala van mogelijkheden. Dit betekent dat er naast de Interfaculteit - op grond van behoefteschakeringen - nog een aantal andere opleidingsinstituten zou kunnen bestaan, die dan de andere deelmarkten zouden verzorgen. Of dit in Nederland realiseerbaar of zelfs maar wenselijk zou zijn is zeer de vraag. Voor sommige van deze instituten moet, gezien de beperkte omvang van de deelmarkt, aan een internationale opzet worden gedacht.

#### **„Bijleren” in de bedrijfskunde**

Hoewel in alle takken van „wetenschap” de noodzaak om bij te blijven aanwezig is, geldt dit toch wel in bijzondere mate voor de bedrijfskunde. Met de groei van de man naar functies op steeds hoger niveau (zijn carrière), groeit parallel zijn behoefte aan de voor die functies vereiste opleiding. Op grond van het in het gedeelte „opleiding” gestelde principe is nl. de opleiding er in essentie op gericht de man datgene te leren wat hij nodig heeft om zijn eerste of huidige beroepsfunctie goed te kunnen vervullen. Voor elke volgende functie is dus een nieuw stuk opleiding vereist. Dit moet uiteraard niet al te letterlijk genomen worden. Min of meer generaliserend zou gesteld kunnen worden, dat bij de groei van een functionaris uit het midden kader naar het hoger kader en later wellicht naar de topleiding een bijscholing zeer gewenst zo niet noodzakelijk is. In feite zou dit kunnen betekenen, dat iedere groeiende functionaris zo om de tien jaar een volgende opleidingsfase moet doorlopen. Deze opleiding zou hem dan datgene moeten geven wat hij voor de nieuwe functie, die hij net gekregen heeft of gaat krijgen, nodig heeft.

We zijn hier in het hart van het probleem van de „*continuous education*”. Net zo min als in de Verenigde Staten van Amerika is er in Europa een doordachte oplossing voor dit probleem aanwezig. Dit proces van „bijleren” is echter een zo urgente zaak - doordat de Amerikanen althans iets „doen” dreigt de bekende management-gap weer toe te nemen - dat een uitstellen van de bestudering ervan nauwelijks meer verantwoord is. Dit „bijleer”-proces heeft minstens twee kanten: de deelnemende functionarissen zullen datgene erbij moeten leren wat zij voor hun nieuwe functie moeten weten/kunnen en zullen voorts een aantal zaken moeten bestuderen om „bij te blijven”. In de structuur van bijleer-cursussen moeten derhalve een aantal



grondlijnen aanwezig zijn: er zal één lijn moeten zijn, die de ontwikkelingslijn genoemd zou kunnen worden; de reeks van cursussen moet zijn opgebouwd op grond van de carrière van leidinggevende functionarissen (cursussen voor midden kader, hoger kader en topleiding). Vraag: en hoe ligt het met de opleidingsbehoeften van functionarissen die „horizontaal” overgeplaatst worden? Een tweede grondlijn is de aktualiteitslijn: er zullen steeds weer actuele ontwikkelingen op bedrijfskundig terrein aan de orde gesteld moeten worden. Een derde lijn (hoewel van heel andere orde) kan de technische lijn genoemd worden: het is voor leidinggevende functionarissen bijzonder moeilijk langere tijd uit hun werk te moeten om een „bijleer-cursus” te volgen; er zullen dus nieuwe technieken te hulp moeten worden geroepen om deze mensen de gelegenheid te geven te studeren op momenten en gedurende periodes dat het hun het beste schikt (bijv. cursussen van twee à drie maanden, waarbij op grond van efficiency-overwegingen - besparing van tijd van de staf! - veel gebruik wordt gemaakt van videotape-opnamen, opgenomen in een eigen onderwijs-televisiestudio). Hierbij komen tot nu toe ondoordachte problemen aan de orde: om welke hoeveelheden „studenten” gaat het? Hoeveel staf is nodig om dit op te zetten en uit te voeren? Hoe lang kan de inhoud van de cursussen ongewijzigd blijven? Hoe lang gaan banden mee? Eén ding is zeker: zo een „bijleer-opleiding” is erg kostbaar!

Het is hier niet de plaats deze grondlijnen van de in de toekomst benodigde bijleer-cursussen nader uit te werken. De vermelding beoogt slechts aan te geven dat een bedrijfskundige opleiding, ook die aan de Interfaculteit, noodzakelijkerwijs gevolgd moet worden door bijleer-cursussen, liefst ook weer opgezet rond probleemgebieden om de studie zo levensecht mogelijk te doen zijn. In dit verband moet er dan melding gemaakt worden van het post-academiale onderwijs dat door de Stichting Bedrijfskunde wordt verzorgd. Hierdoor is in ieder geval een éénmalige bijscholing in bedrijfskunde mogelijk, zowel voor ex-studenten in de bedrijfskunde (die er nu nog nauwelijks zijn) als voor ex-monodisciplinisten, die voor de goede vervulling van hun leidinggevende functie een scholing in bedrijfskunde nodig hebben. Daarnaast bestaan er andere instellingen, die geïnspireerd door de gebleken behoefte management-cursussen organiseren. In de nabije toekomst - en het ziet ernaar uit dat dit een duidelijk universitaire taak gaat worden - zullen er naast c.q. in de plaats van deze éénmalige bijscholingen, bijleer-cursussen moeten komen in de eerder bedoelde zin, die dus bewust voorzien in de min of meer continue behoefte bij „groeïende” leidinggevende functionarissen om datgene bij-te-leren dat zij voor hun nieuwe functies nodig hebben.

### **Bedrijfsleiding en bedrijfskunde**

Uit het voorgaande is wel zeer duidelijk naar voren gekomen, dat er in verband met de steeds complexer wordende problematiek van het bedrijfsleven en van de samenleving een dringende behoefte bestaat aan functionarissen die een grondige opleiding hebben gehad (en deze nog steeds bijhouden!) op het probleemgebied van leiding en organisatie. De onderlinge verwevenheid van bedrijfsleiding en bedrijfskunde komt met name naar voren

als de bedrijfskundige problemen, waar de bedrijfsleiding dagelijks mee worstelt, als uitgangspunt voor bedrijfskundige studie en opleiding fungeren (de benadering via probleemgebieden). In Nederland functioneert deze opleidingsmethodiek thans bij de Interfaculteit Bedrijfskunde, die via deze methode een deelmarkt poogt te verzorgen, nl. de markt van *funktionele* (of verdient de aanduiding „*professionele*” wellicht de voorkeur?) *bedrijfskundigen*, mensen die een monodisciplinaire kandidaatsstudie als achtergrond hebben en daarna een opleiding tot functioneel specialist hebben gevolgd. Zo een éénmalige academische opleiding tot bedrijfskundige moet echter noodzakelijkerwijs gevolgd worden door bijleer-cursussen, die de „groeierende” leidinggevende functionarissen (of zij nu bedrijfskundigen zijn of monodisciplinaire specialisten) steeds weer die kennis aanreiken, die zij voor hun nieuwe functie nodig hebben.

Hoe eerder deze continue opleiding in bedrijfskunde is gerealiseerd, des te beter zal de toekomstige bedrijfsleiding in staat zijn de bedrijfskundige problemen van de toekomst te onderkennen en op te lossen.

## BIJLAGE: Doelstellingen van een aantal Amerikaanse Business Schools

### **1 Wharton School of Finance and Commerce** (The M.B.A. Degree Program)

„Each of the leading Graduate, or, more accurately - Professional Schools of Business Administration, shares the same goal. Almost without exception, however, these schools start from differing premises, have differing traditions, resources, and organization. Therefore, they differ also in their curricula, teaching methods, class sizes, and in other matters important to the individual applicant, or prospective students. . . . Preparation for managerial opportunities and responsibilities, together with the development of the individual, is the basic goal. The program is one of professional management and it has very few, if any, similarities to specialized training. . . .

The basic goals can be subdivided:

- 1 To help prepare men and women not only for the responsibilities they will have as young managers, but also, primarily, for the assumed high positions they will later hold in corporations or as heads of their own companies.
- 2 To help them master all the fundamental ways in which to organize, to control and co-ordinate, and to plan business activities.
- 3 To help them learn the ways to adjust to a constantly changing world.
- 4 To encourage them to develop as individuals to whom success in business is but a means to personal development, to a satisfying family life, and to service for their community, nation, and the people of the world”.

### **2 Stanford University-Graduate School of Business**

„. . . . The M.B.A.-program is designed for the qualified student seeking preparation for a professional career in management. . . . (The School) gives primary attention to a general management point of view. This decision is

based on several considerations: first, the multifunctional nature of management responsibilities implies the desirability, indeed the necessity, of a general management orientation; second, the mobility and adaptability of successful managers suggest the inadequacy of a narrow technical training; third, employers themselves confirm, and the performance of our graduates supports, the school's stress on general management. . . .”.

### **3 Northwestern University-Graduate School of Management**

„The Graduate School of Management at Northwestern is committed to the preparation of outstanding young men and women for careers in management. . . .

By focussing on management as a profession in itself, rather than concentrating on describing the characteristics of one or more of the various institutions in our society, the Graduate School of Management is able to prepare students for careers in a wide variety of organizations.

. . . . The orientation, however, is towards developing a capability for knowledgeable actions, rather than just academic understanding. . . .”.

### **4 University of Chicago-Graduate School of Business**

„The Graduate School of Business . . . offers professional education for business leadership through courses leading to the degrees of M.B.A. and Ph.D. . . . .

Essentially, the Chicago philosophy holds that schools of business should do those things wherein they have a distinct comparative advantage - things that rest upon a genuine community of scholars. This means teaching primarily the basic disciplines which underlie business operations and their applications in business management - not the details of current business practices which will be outmoded tomorrow - and conducting basic research which will contribute to the understanding and solution of existing business problems and new ones yet unknown. . . .”.

### **5 Vanderbilt University-Graduate School of Management**

„. . . . The primary educational objective is producing managers of change for purposive organizations in areas including government, business and industry, education, religion, and health . . . . Management can and must be treated as a generic, interacting process. . . .”.

### **6 Carnegie-Mellon University-Graduate School of Industrial Administration**

„. . . . The Graduate School of Industrial Administration is characterized by innovative approaches in education and research, an active concern for improving society, a faculty that strives to excel at both research and teaching\*), and an environment with meaningful interaction between student and faculty. . . .

---

\* Bedoeld is wetenschappelijke teaching voor een Ph.D.-opleiding.

The effectiveness of the School's activities is confirmed by the scope and extensive influence of faculty publications, the demand for G.S.I.A. graduates, and the evidence that graduates continue to learn and grow. . . .

The MASTERS PROGRAM prepares students for general management in business and government. . . .

The curricula, research, and professional work of the faculty reflect a strong practical orientation and an underlying belief in the importance of a broad, intellectual base that draws on many disciplines. There are no departments to confine students of faculty. . . .

Every G.S.I.A. faculty member is a researcher as well as a teacher. . . .”.

### **7 University of Michigan-Graduate School of Business Administration**

„The main purpose of the School is to provide a strong program of professional education for young men and women who wish to achieve responsible positions in business organizations and academic institutions. More specifically, its aims are the following:

To insure a knowledge of basic business functions and provide the opportunity for intensive study in major fields;

To develop ability in identifying problems, obtaining relevant information, devising and evaluating alternative approaches, and choosing and implementing decisions;

To increase capacity for quick, flexible adjustment to the rapidly changing conditions of the business world;

To enlarge understanding of the political, social, and economic order and of the businessman's responsibilities to society; and

To provide the foundation for continuing self-education and development.

In keeping with these aims, the school engages in continuing research devoted to fundamental business problems and keep its curriculum abreast of important trends”.

### **8 Massachusetts Institute of Technology-Alfred P. Sloan-School of Management**

„The two-year program, leading to a Master of Science degree in Management, is designed to prepare young men and women to function effectively as professional managers in private and public organizations.

Although a majority of Sloan School students in the past have aimed at careers in business and industry, we have observed a growing interest recently in the management of other institutions of great concern to society, hospitals, schools, cities, and government agencies. . . .

The basic approaches to problem solving and decision making developed for industry are applicable to non-industrial organizations. . . .

Graduate work in management at M.I.T. is distinguished by its emphasis upon the fundamental disciplines underlying managerial decision making and by its search for an integrating, theoretical framework for the study of management. First, there is emphasis on the study of man himself. . . . Second, the school stresses the measurement and quantitative analysis of

management problems, applying the methods of science of the complex interrelated elements of the enterprise. Finally, in functional fields, theory is applied to practical problems constantly arising in the world of action.

Systems analysis - a method for structuring and analyzing complex, dynamic systems - is a fundamental discipline on which the Master's Program is based. . . . .

The school aims to give its students a solid foundation for general management. . . .”.

### **9 Dartmouth College-the Amos Tuck School of Business Administration**

„The primary objective of the Tuck School is to develop the capacity of its students to make sound judgments in their eventual roles as business executives. The school recognizes that the successful manager must have personal standards meriting the respect of others, sympathetic understanding of human values and motivation, and acute awareness of the impact of business policies on society.

With these broad goals in mind, each course, to the extent practicable, aims to develop the following specific objectives:

- 1 Acceptance of ethical considerations as an integral factor in business decisions.
- 2 Appreciation of the changing economic, technological, political, and social environment in which business plays its essential part in modern societies.
- 3 Understanding of business functions and their interrelationships.
- 4 Understanding of organization structure and of individual and group behavior within organization.
- 5 Knowledge of modern techniques of analyzing data and measuring performance.
- 6 Proficiency in written and oral expression.

To accomplish these purposes, the Tuck School offers a two-year program . . . . .

Convinced that a broad liberal education is essential for young men, whatever their career goal, the school favors in admission those candidates who have completed their undergraduate work in the arts and sciences or liberal programs of pre-professional education. . . .”.

### **10 Harvard University-Graduate School of Business Administration**

„Over the years the School has come to have three major objectives. In the very broadest terms these three objectives are:

- 1 to provide opportunities for the development of business administrators or prospective business administrators;
- 2 to provide for the development of teachers of business administration; and
- 3 to contribute to an increase in the knowledge and understanding of business and administration. . . .”.